



Economía y Negocios  
ISSN: 2602-8050  
economiaynegocios@ute.edu.ec  
Universidad UTE  
Ecuador

PÉREZ RINCÓN, Alexa Cecilia; CALDERÓN MAFUD, José Luis  
Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional: Estrategia para Pymes Familiares  
Economía y Negocios, vol. 16, núm. 2, 2025, Enero-Julio 2026, pp. 31-46  
Universidad UTE  
Ave. Mariana de Jesús, Ecuador

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695580052003>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

## **Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional: Estrategia para Pymes Familiares**

### **Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Strategy for Family SMEs**

Alexa Cecilia PÉREZ RINCÓN<sup>1</sup>  , José Luis CALDERÓN MAFUD<sup>2</sup>  

1 Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración. Colima, México.

2 Universidad de Colima, Facultad de Psicología. Colima, México.

Email: [alexaceciliaperezrincon@gmail.com](mailto:alexaceciliaperezrincon@gmail.com); [joseluis\\_calderon@uacol.mx](mailto:joseluis_calderon@uacol.mx)

#### **Resumen**

Este estudio analiza la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, en pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares del sector terciario en Colima y Villa de Álvarez, México. Para ello se utilizó un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal, a una muestra de 97 empleados en seis Pymes familiares. Para analizar esta relación, se adoptaron como marcos teóricos la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio, y el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Los resultados muestran una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, especialmente en las dimensiones afectiva y normativa, destacando las conexiones emocionales y basadas en valores dentro el fortalecimiento del compromiso. Además, los empleados más jóvenes y aquellos con menos de un año de antigüedad, demostraron una mayor receptividad al liderazgo transformacional, subrayando su importancia en las primeras etapas de la socialización organizacional. Los hallazgos destacan la necesidad de integrar prácticas de liderazgo transformacional con estrategias adaptadas para abordar diferencias generacionales y de antigüedad, al tiempo que se utiliza el *familiness* para fortalecer la vinculación de los empleados en el contexto único de las Pymes familiares.

#### **Palabras clave**

Liderazgo transformacional, compromiso organizacional, Pymes, *familiness*, socialización.

#### **Abstract**

*This study analyzes the influence of the transformational leadership in the organizational commitment in family small and medium-sized enterprises (SMEs) in the tertiary sector in Colima and Villa de Álvarez, México. For this purpose, a non-experimental, cross-sectional and correlational-causal design was used on a sample of 97 employees in 6 family SMEs. In order to analyze this relation, Bass and Avolio's transformational leadership theory, and Meyer and Allen's organizational commitment model were adopted as theoretical frameworks. The results show a positive and significant relation between the transformational leadership and the organizational commitment, especially in the affective and normative dimensions, highlighting the emotional and value-based connections in strengthening commitment. Furthermore, the youngest employees and those with less than a year of seniority showed greater responsiveness to the transformational leadership, emphasizing its importance in the first stages of organizational socialization. The findings highlight the need of integrating transformational leadership practices along with tailored strategies to address generational and seniority differences, while taking advantage of the familiness to strengthen the bond between employees in the unique context of family SMEs.*

#### **Keywords**

*Transformational leadership, organizational commitment, SMEs, familiness, socialization.*

## Introducción

En México, de los 4.9 millones de establecimientos, el 99.8 % son Pymes (Inegi, 2020), de las cuales el 90 % son empresas familiares que generan el 67 % de empleos en todo el país (Jiménez et al., 2022). No obstante, de acuerdo con el Inegi (2021a), las Pymes presentan una esperanza de vida corta (de cada 100 establecimientos, 52 cierran antes de cumplir dos años). En el Estado de Colima operan 38 502 unidades económicas, sobresaliendo el sector terciario con el 69 % de aportación al PIB estatal por sector económico (Inegi, 2021b), de las cuales el 67 %, son familiares (San Martín y Durán, 2017).

En ese contexto, la Teoría de Recursos y Capacidades ha establecido que las estrategias de largo plazo y la ventaja competitiva de las empresas dependen de los recursos y capacidades que poseen o pueden adquirir (Acosta et al., 2019). De acuerdo con Burke y Litwin (1992) y Tambusay y Aisyah (2024), entre los factores transformacionales se encuentran la estrategia, la cultura y el liderazgo, que aporta la visión necesaria a las organizaciones.

El liderazgo, por otra parte, se estudia hace décadas con relación a diferentes resultados organizacionales. Entre los modelos que cuentan con mayor evidencia empírica se encuentra la Teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, Avolio y Goodheim, 1987), compuesta por dimensiones conductuales como la influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada, características que se observan como la capacidad de una o varias personas de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que trabajan (Bajaña et al., 2022).

En las empresas familiares, el liderazgo transformacional se caracteriza por ser más visionario y carismático, con un comportamiento más coherente y actitudes innova-

doras más claras (Neffe, et al., 2024; Vallejo, 2007). El *familiness* es un concepto introducido por Habbershon y Williams (1999), que describe los recursos intangibles que las familias aportan a las empresas familiares, logrando así diferenciarse de otros negocios. Basado en la Teoría de Recursos y Capacidades, este término se refiere a la "dimensión familiar" del negocio y a los recursos como valores, cultura, lealtad, ética, liderazgo, reputación, espíritu emprendedor y confianza, que surgen de la interacción y el compromiso de la familia con la empresa (Molina et al., 2016).

En este contexto, el compromiso organizacional, descrito por Meyer y Allen (1991 y 1997) es un estado psicológico que se caracteriza por la relación entre los empleados y la organización. Su modelo propone tres dimensiones: compromiso afectivo, de continuidad y normativo. En las empresas familiares, el desarrollo del compromiso en sus directivos e integrantes genera ambientes laborales donde la pasión, el esfuerzo y el trabajo en equipo facilitan el logro de los objetivos organizacionales, mejoran el desempeño y la capacidad de innovación (Rueda, 2011; Wibowo y Christiani, 2021).

El objetivo del presente estudio es determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional en los trabajadores de Pymes familiares del sector comercial de los municipios de Colima y Villa de Álvarez, del Estado de Colima.

## Revisión de la literatura

### Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo que enfatiza la relación entre líderes y seguidores, promoviendo el desarrollo mutuo mediante la inspiración y la motivación (McCall, 1986; Bass y Avolio, 1994).

El liderazgo transformacional se distingue por cuatro dimensiones clave: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. La dimensión influencia idealizada se refiere a la capacidad del líder para actuar como modelo a seguir, generando confianza, respeto y admiración entre los seguidores (López et al., 2017). Esta dimensión incluye la influencia idealizada atribuida, donde el líder inspira orgullo y sentido de misión; y la influencia idealizada conductual se enfoca en cómo las acciones del líder guían a los seguidores hacia metas comunes (Venturo, 2019). La motivación inspiracional consiste en la habilidad de comunicar una visión clara y atractiva que fomente el entusiasmo y el compromiso dentro de los equipos de trabajo (López et al., 2017). Por su parte, la estimulación intelectual incita a desafiar las suposiciones tradicionales y fomentar la creatividad e innovación en la resolución de problemas (McCall, 1986; Canal et al., 2023). Finalmente, la consideración individualizada es la atención personalizada que los líderes brindan a sus seguidores, ayudándolos a desarrollar sus fortalezas y aprendizajes de sus experiencias (Bass y Avolio, 1994; López et al. 2017).

En el contexto de las empresas familiares, el liderazgo transformacional no solamente fomenta el compromiso, sino fortalece los vínculos emocionales entre los miembros de la organización, a partir de la comunicación, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo, creando redes de apoyo para lidiar con las presiones laborales (Martínez et al., 2018; Wibowo y Christiani, 2021). Según Vallejo (2007), el liderazgo transformacional contribuye a la estabilidad emocional y organizacional en las empresas familiares, integrando valores compartidos y un sentido de propósito en común. Y a su vez, es similar a los hallazgos de Neffe et al. (2024), quienes plantearon que el estilo transformacional está mediado por la integración, la cohesión y la eficacia como efecto

familiar. Es evidente que estas características son esenciales en las empresas familiares, dado que son recursos para enfrentar la transición generacional y la sostenibilidad a largo plazo (Curlletto y Soler, 2016).

La literatura reciente refuerza el vínculo del liderazgo transformacional con el compromiso organizacional y el desempeño. Jiatong et al. (2022) refieren un efecto directo de este estilo de liderazgo sobre el compromiso organizacional afectivo y normativo, mediado por el *work engagement* de los empleados, indicando que en entornos laborales donde los líderes tienen estas características, los empleados presentan mayores niveles de energía y dedicación en sus tareas, lo que posibilita la adhesión afectiva y lealtad a la empresa. Otras investigaciones que se enfocaron específicamente en el liderazgo transformacional en empresas familiares, encontraron evidencias de que tiene mayor influencia en el compromiso afectivo, que a su vez impacta en la satisfacción laboral y el desempeño individuales, excepto cuando se trata de empleados que pertenecen a la familia (Evitasari y Thoyib, 2023; Mahdi y Top, 2021).

Por otro lado, Hadžiahmetović et al. (2022) identificaron que el liderazgo ético y transaccional tenía un mayor efecto en el compromiso afectivo de los empleados en empresas familiares, que el liderazgo transformacional, sugiriendo que en ciertos contextos organizacionales la percepción de justicia y equidad en la toma de decisiones es más relevante para la lealtad de los colaboradores.

No obstante, investigaciones en empresas familiares han demostrado que la motivación inspiracional y la consideración individualizada son dimensiones clave para fortalecer el compromiso normativo y afectivo, especialmente en generaciones más jóvenes, que valoran un liderazgo que promueva entusiasmo y propósito en el trabajo (Purwanto et al., 2021).

## Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un estado mental positivo que posee un individuo en relación al trabajo, caracterizado por el vigor, la absorción y la dedicación con que se ejecutan las tareas, aplicando un esfuerzo y logrando un buen desempeño (Schaufeli et al., 2002). Blanco et al. (2011) lo definen como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de socialización, donde los empleados aprenden los valores, normas y patrones de comportamiento dentro de las organizaciones. Meyer y Allen (1997) destacan que este es un estado psicológico, que influye en las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembros de esta.

El estudio del compromiso organizacional inició en la década de 1960 con investigaciones empíricas orientadas a evaluarlo como actitud o comportamiento (Becker, 1960; Porter et al., 1974). Posteriormente, Meyer y Allen (1991) proponen un Modelo de Compromiso Organizacional con base en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. El compromiso afectivo se refiere al lazo emocional que las personas crean con la organización, motivando a los empleados a permanecer en ella debido a la identificación y apego emocional (Meyer y Allen, 1991; Vargas, 2022). El compromiso de continuidad surge del reconocimiento de los costos asociados con abandonar la organización, como la pérdida de beneficios y oportunidades, y está relacionado con las consecuencias negativas de dejar la organización (Cornejo, 2022; Razzak, et al., 2024). Por último, el compromiso normativo se desarrolla a partir de la creencia en la lealtad hacia la organización y el sentimiento de responsabilidad de contribuir con ella debido a los beneficios percibidos (Meyer y Allen, 1991; Vargas, 2022).

El compromiso organizacional es una variable clave debido a su influencia en la productividad, la satisfacción laboral, el bienestar y las conductas extra-rol, como la productividad y el altruismo (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991). Se ha observado que los empleados comprometidos tienden a construir una identidad organizacional que refleja adaptación y aprendizaje de la cultura organizacional (Meyer et al., 2002). Además, este compromiso fomenta un entorno laboral positivo donde los empleados participan activamente en el logro de los objetivos organizacionales (Taormina y Gao, 2008).

En las empresas familiares, el concepto de *familiness*, que tiene como base la Teoría de Recursos y Capacidades, impulsa ventajas competitivas al promover una cultura empresarial que fomenta valores como el compromiso, la confianza, el trabajo en equipo y una toma de decisiones eficaz (Molina et al., 2016). Este entorno permite que los directivos y colaboradores desarrollen un alto nivel de compromiso, con lo cual se genera condiciones que favorecen la colaboración y el esfuerzo colectivo para alcanzar los objetivos organizacionales.

## Materiales y métodos

### Diseño del estudio

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, de tipo correlacional-causal, con el objetivo de describir la relación y efecto entre las variables de liderazgo transformacional y compromiso organizacional en empresas familiares del sector terciario.

### Población y muestra

El universo para esta investigación está conformado por 133 empresas en el Estado de

Colima. Se seleccionó una muestra de 97 participantes, a partir de 6 empresas familiares del sector terciario de los municipios de Colima y Villa de Álvarez, mediante un muestreo no probabilístico intencional.

### Instrumentos de medición

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ - 5X), desarrollado por Bass y Avolio (1995) que mide el liderazgo. Contiene 45 reactivos, utilizando solo 20 ítems relacionados con las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Cada ítem del formulario del evaluador describe al liderazgo y cómo percibe a su líder, por ejemplo "Habla del futuro con optimismo" (reactivo 9), o "Dedica tiempo a la enseñanza y a la información" (reactivo 15). Utiliza una escala Likert de 0 - 4, donde: Nunca = 0, De vez en cuando = 1, A veces = 2, Bastante = 3 y Casi siempre = 4. Para la fiabilidad, Moreno et al. (2021) presentaron valores aceptables de consistencia interna ( $\alpha = .72 - .78$ ) de los factores de estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional. Molero et al. (2010) revelaron coeficientes alfa de Cronbach 0.95 para el total de la escala y del factor de liderazgo transformacional.

La Escala de Compromiso Organizacional OCQ, de Meyer y Allen (1991), informa sobre la intensidad con la que los participantes perciben los tres componentes del compromiso con la organización. El instrumento se compone de 18 reactivos que se dividen en tres escalas: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Cada uno de los reactivos es una oración que representa el grado de acuerdo a la forma en la cual el participante

se siente ligado a la organización, tal como "Esta empresa significa mucho para mí" (reactivo 5), o "Esta organización merece mi lealtad" (reactivo 15). El formato de respuesta es escala Likert de 5 alternativas, que van desde: Totalmente en desacuerdo = 1, En desacuerdo = 2, Indiferente = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo = 5. En la fiabilidad, Arciniega y González (2006) obtuvieron índices de consistencia interna de 0.79 de compromiso afectivo, 0.77 de compromiso continuo y 0.72 de compromiso normativo, respectivamente. Por su parte, Betanzos et al. (2006) reportaron índices de consistencia de alfa de Cronbach de 0.81, 0.48 y 0.82 para las subescalas de compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

### Procedimiento

La recolección de datos se realizó mediante los cuestionarios autoadministrados en la plataforma de Google Forms, enviado el enlace por correo electrónico. Antes de participar en el estudio, los encargados de las organizaciones recibieron una carta de presentación en la cual se exponen los objetivos y la confidencialidad del manejo de información. Posteriormente autorizaron la aplicación de los instrumentos a los trabajadores.

### Análisis de datos

Se realizaron las correlaciones y la regresión lineal simple para determinar la influencia del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. El análisis se llevó a cabo utilizando el SPSS versión 29, considerando para las correlaciones un nivel de significancia del  $p < 0.005$ , y la regresión lineal simple con  $p < 0.01$ .

## Análisis y resultados

Una vez obtenida la información de la muestra, conformada por 97 participantes de 6 pequeñas empresas familiares de Colima y Villa de Álvarez dedicadas al sector terciario,

se realizaron pruebas de confiabilidad de los instrumentos, tal como lo muestra la tabla 1. Los resultados indicaron valores de 0.92 para liderazgo transformacional y 0.79 para compromiso organizacional.

**Tabla 1.** Confiabilidad de los instrumentos

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ – 5X)	.922	20
Escala de Compromiso Organizacional	.793	18

En la tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos obtenidos de las características generales de los datos sociodemográficos y de las variables con sus respectivas dimensiones. En general, las variables mostraron

una dispersión moderada, con medias que sugieren una percepción intermedia de las características del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional dentro de las empresas familiares evaluadas.

**Tabla 2.** Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación Estándar	Varianza
<b>Sociodemográficos</b>			
Edad	2.86	1.14	1.31
Antigüedad	2.77	1.27	1.61
<b>Liderazgo Transformacional</b>			
Liderazgo Transformacional	2.50	.65	.43
Consideración Individualizada	2.19	.80	.65
Motivación Inspiracional	2.59	.79	.64
Influencia Idealizada Conductual	2.60	.80	.65
Influencia Idealizada Atribuida	2.54	.76	.57
Estimulación Intelectual	2.56	.71	.50
<b>Compromiso Organizacional</b>			
Compromiso Organizacional	3.22	.55	.30
Compromiso Normativo	3.11	.78	.61
Compromiso Afectivo	3.44	.57	.33
Compromiso Continuo	3.10	.69	.48

En cuanto al liderazgo transformacional, se destaca que las dimensiones de influencia idealizada conductual y la motivación inspiracional presentaron medias más altas. Por otro

lado, la consideración individualizada registró una media más baja. Respecto al compromiso organizacional, el afectivo obtuvo la puntuación más alta entre las dimensiones evaluadas.

## Comparación por edades

Las [tablas 3 y 4](#) presentan una comparación con las medias y desviaciones estándar, de las dimensiones de las variables según los diferentes grupos de edad.

Por un lado, en la [tabla 3](#) se reportaron percepciones más altas, en los participantes entre 20 y 29 años, sobre el liderazgo trans-

formacional y sus dimensiones, destacando la motivación inspiracional y la estimulación intelectual. En contraste, los grupos de mayor edad, particularmente aquellos mayores de 40 años, presentaron valores más bajos en las dimensiones de liderazgo transformacional. Además, la consideración individualizada fue percibida de manera menos positiva en estos grupos.

**Tabla 3.** Liderazgo transformacional por rangos de edad

Edad		Liderazgo Transformacional	Consideración Individualizada	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada Atribuida	Influencia Idealizada Conductual	Estimulación Intelectual
Entre 18 a 19 años	$\bar{x}$	2.4	2.2	2.4	2.4	2.4	2.6
	$\sigma$	0.7	0.7	1.1	0.8	1.0	0.6
Entre 20 a 29 años	$\bar{x}$	2.7	2.4	2.8	2.7	2.6	2.8
	$\sigma$	0.6	0.8	0.7	0.8	0.8	0.5
Entre 30 a 39 años	$\bar{x}$	2.5	2.2	2.7	2.6	2.6	2.5
	$\sigma$	0.7	0.9	0.8	0.9	0.8	0.8
Entre 40 a 49 años	$\bar{x}$	2.3	2.0	2.4	2.5	2.4	2.4
	$\sigma$	0.6	0.8	0.8	0.7	0.7	0.8
Más de 50 años	$\bar{x}$	2.3	2.0	2.2	2.7	2.5	2.3
	$\sigma$	0.6	0.8	0.9	0.9	0.7	0.8
Total	$\bar{x}$	2.5	2.2	2.6	2.6	2.5	2.6
	$\sigma$	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7

Para el compromiso organizacional, los resultados de la [tabla 4](#) indican que el grupo de 20 a 29 años muestra la mayor media en compromiso afectivo. En contraste, los grupos de 18 a 19 años y de 30 a 39 años presentan valores ligeramente inferiores en esta dimen-

sión. El compromiso normativo y continuo permanece relativamente constantes entre los grupos, con una leve disminución en los participantes más jóvenes y una estabilización en los mayores de 40 años.

**Tabla 4.** Compromiso organizacional por rangos de edad

Edad		Compromiso Organizacional	Compromiso Normativo	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuo
Entre 18 a 19 años	$\bar{x}$	3.1	3.1	3.2	3.0
	$\sigma$	0.3	0.5	0.4	0.5
Entre 20 a 29 años	$\bar{x}$	3.3	3.3	3.6	3.1
	$\sigma$	0.7	0.8	0.7	0.9
Entre 30 a 39 años	$\bar{x}$	3.2	3.0	3.4	3.1
	$\sigma$	0.4	0.7	0.5	0.5
Entre 40 a 49 años	$\bar{x}$	3.3	3.2	3.4	3.2
	$\sigma$	0.5	0.7	0.6	0.7

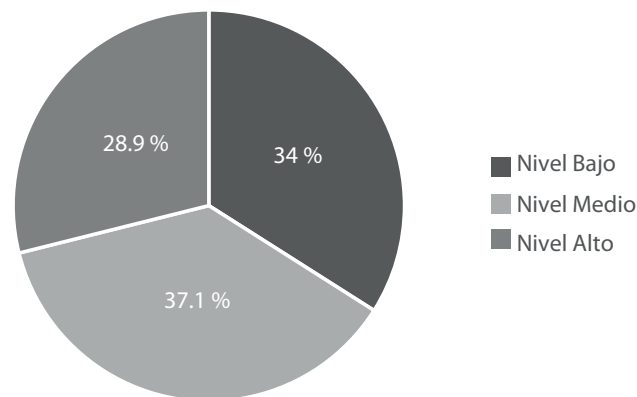
Edad		Compromiso Organizacional	Compromiso Normativo	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuo
Más de 50 años	$\bar{x}$	3.0	2.5	3.4	3.2
	$\sigma$	0.6	0.8	0.6	0.6
Total	$\bar{x}$	3.2	3.1	3.4	3.1
	$\sigma$	0.6	0.8	0.6	0.7

### Niveles de liderazgo transformacional y compromiso organizacional

Los datos de la [figura 1](#) en relación con el liderazgo transformacional, muestran que

la mayoría de los participantes se agrupan en el nivel medio (37.1 %), seguido por el nivel bajo (34%) y finalmente el nivel alto (28.9 %).

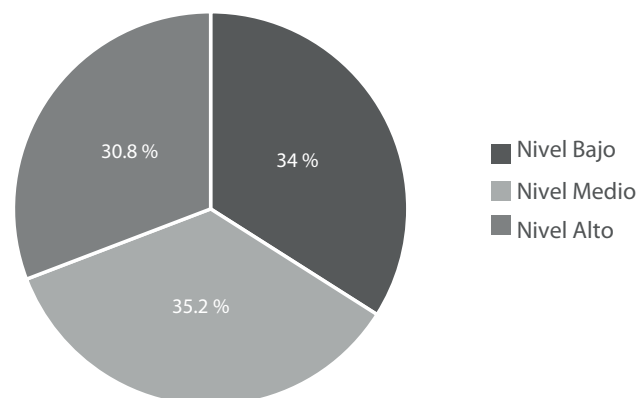
**Figura 1.** Niveles de liderazgo transformacional. Baremos



Respecto al compromiso organizacional, en la [figura 2](#) los resultados revelan una distribución similar, con la mayoría de los par-

ticipantes en el nivel medio (35.2 %), seguido por el nivel bajo (34 %) y finalmente el nivel alto (30.8 %).

**Figura 2.** Niveles de Compromiso Organizacional. Baremos



### Correlaciones de liderazgo transformacional y compromiso organizacional

En la [tabla 5](#) se presentan las correlaciones de las variables de liderazgo transformacional y compromiso organizacional, así como de sus dimensiones. Se identificó que el liderazgo

transformacional general tiene una correlación moderada con el compromiso organizacional total ( $r = .353$ ,  $p < .001$ ). Además se observaron correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el compromiso normativo ( $r = .344$ ,  $p < .001$ ), el continuo ( $r = .224$ ,  $p = 0.027$ ) y el afectivo ( $r = .276$ ,  $p = .006$ ).

**Tabla 5.** Correlaciones de liderazgo transformacional y de compromiso organizacional

	Compromiso Organizacional	Compromiso Normativo	Compromiso Continuo	Compromiso Afectivo
Liderazgo Transformacional	.353**	.344**	.224*	.276**
	<.001	<.001	.027	.006
Consideración Individualizada	.354**	.332**	.262**	.250*
	<.001	<.001	.009	.014
Motivación Inspiracional	.318**	.350**	.149	.258*
	.002	<.001	.146	.011
Influencia Idealizada Atribuida	.303**	.246*	.231*	.257*
	.003	.015	.023	.011
Influencia Idealizada Conductual	.225*	.186	.173	.184
	.027	.069	.090	.072
Estimulación Intelectual	.287**	.341**	.122	.212*
	.004	<.001	.233	.037

Nota: valor  $p^* = 0.05$ ,  $** = 0.01$ .

En las dimensiones del liderazgo transformacional, se destaca que la consideración individualizada tiene una correlación positiva moderada con el compromiso organizacional total ( $r = .354$ ,  $p < .001$ ). Por su parte, la motivación inspiracional también está asociada con el compromiso organizacional total ( $r = .318$ ,  $p = .002$ ) y tiene una relación más fuerte que con el compromiso normativo ( $r = .350$ ,  $p < .001$ ).

Otra dimensión destacada es la influencia idealizada atribuida, con una correlación positiva con el compromiso organizacional total ( $r = .303$ ,  $p = .003$ ). Aunque su relación

con las dimensiones normativas, continuas y afectivas es más débil, estas son considerables ( $r = .246$ ,  $.231$  y  $.257$ ). En contraste, la influencia idealizada conductual tiene una correlación débil con el compromiso organizacional total ( $r = .225$ ,  $p = .027$ ) y no muestra relaciones significativas con las dimensiones específicas, lo que sugiere que esta dimensión tiene menor impacto con el compromiso organizacional. Y la estimulación intelectual presenta correlaciones relevantes con el compromiso organizacional total ( $r = .287$ ,  $p = .004$ ), el compromiso normativo ( $r = .341$ ,  $p < .001$ ) y el afectivo ( $r = .212$ ,  $p = .037$ ).

### Efecto del liderazgo transformacional y compromiso organizacional

La [tabla 6](#) presenta los resultados del efecto que tiene el liderazgo transformacional con el compromiso organizacional. Se destaca que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo y positivo con el compromiso organizacional total, explicando un 12.5 % de su varianza ( $R^2 = .125$ ). En particular, la dimensión de

consideración individual tiene un efecto destacado, con una beta estandarizada de .354 ( $p < .001$ ). Para el compromiso afectivo, el liderazgo transformacional también demuestra un efecto positivo y significativo, explicando el 7.6 % de la varianza ( $R^2 = .076$ ). Y la motivación inspiracional, que muestra un mayor efecto con el compromiso normativo, explicando el 12.3 % de la varianza en esta dimensión ( $R^2 = .123$ ).

**Tabla 6.** Efecto del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional

Predictores Liderazgo Transformacional	Variable dependiente	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar	Beta Estandarizado	Sig.
Consideración individual	Compromiso Organizacional	0.125	0.116	0.51952	0.354	< 0.001
	Compromiso Continuo	0.069	0.059	0.6731	0.262	0.027
Liderazgo Transformacional	Compromiso Afectivo	0.076	0.066	0.56019	0.276	0.006
Motivación Inspiracional	Compromiso Normativo	0.123	0.113	0.7388	0.35	< 0.001

En la [tabla 7](#) se muestra el efecto que tiene el liderazgo transformacional en el compromiso normativo según la edad. Cuando se analiza el compromiso normativo en jóvenes

menores de 30 años, los colaboradores presentan un impacto más fuerte del liderazgo transformacional ( $R^2 = .244$ ,  $\beta = .494$ ,  $p < .001$ ).

**Tabla 7.** Efecto del liderazgo transformacional en el compromiso normativo en jóvenes menores de 30 años

Grupo de Edad o antigüedad	R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar	Beta Estandarizado	Sig.
Menores de 30 años	0.494	0.244	0.226	0.684	0.494	< 0.001
Menor a 1 año	0.666	0.444	0.393	0.562	0.666	0.011
De 1 a 3 años	0.502	0.252	0.237	0.507	0.502	< 0.001

En cambio, en términos de antigüedad, los colaboradores con menos de un año en la organización experimentan un efecto significativamente mayor del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional ( $R^2 = .444$ ,  $\beta = .666$ ,  $p = .011$ ), en comparación con aquellos con entre 1 y 3 años de antigüedad ( $R^2 = .252$ ,  $\beta = .502$ ,  $p < .001$ ).

## Discusión y conclusiones

Los resultados del presente estudio confirman la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en empresas familiares. En particular, las dimensiones de influencia idealizada conductual y motivación inspiracional obtu-

vieron medias más altas, lo cual sugiere que los colaboradores perciben en sus líderes la capacidad de transmitir valores, comportamientos ejemplares y el esfuerzo por motivarlos continuamente. No obstante, la consideración individualizada registró una media más baja, lo que propone una menor presencia de este comportamiento de atención personalizada en los líderes.

Estos hallazgos concuerdan con investigaciones revisadas previamente, que destacan el impacto del liderazgo transformacional sobre la formación del compromiso organizacional en empresas familiares, como sostenían Vallejo (2009) quien encontró que las empresas familiares tienden a tener líderes más transformacionales en comparación con las no familiares, y Wibowo y Christiani (2021), lo que contribuye a niveles más altos de compromiso afectivo cohesión grupal y compromiso.

En cuanto a las correlaciones, se identificó una correlación moderada entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional total, siendo más fuerte con el compromiso normativo, lo que sugiere que inspirar y motivar a los colaboradores refuerza su lealtad y el cumplimiento de las normas de la organización. Investigaciones como la de Jiatong et al. (2022) respaldan estos resultados, pues señalan que el liderazgo transformacional influye positivamente en el compromiso afectivo y normativo, al generar identificación emocional con la empresa y sentido de deber.

Los análisis de regresión evidencian que las dimensiones conductuales del liderazgo transformacional ejercen una influencia diferenciada sobre las formas de compromiso organizacional. La consideración individual se muestra como el factor más influyente, asociándose de manera sólida con el compromiso global y, aunque de forma más modesta, con el compromiso de continuidad: su énfasis en el apoyo personal al colaborador parece fortalecer la percepción de reciprocidad y la disposición a permanecer en la organización,

de forma similar a lo planteado por Razzak, et al. (2024).

A nivel global, el estilo transformacional en su conjunto se vincula positivamente con el compromiso afectivo, lo que respalda la idea de que los comportamientos del líder que inspiran, estimulan y reconocen a los seguidores fomentan la adhesión afectiva con la organización. Y aunque los hallazgos de Evitasari y Thoyib (2023), Mahdi y Top (2021), mencionan un efecto más alto sobre el compromiso afectivo, los resultados son similares y ello significa que los colaboradores que perciben estimulación intelectual, inspiración y atención de parte del líder desarrollan un mayor vínculo afectivo y normativo con la organización, generando al mismo tiempo una menor rotación de personal (Razzak, et al., 2024), mejor cohesión y apego a la cultura organizacional de la empresa, y finalmente una mayor capacidad estratégica, al mantener la continuidad operacional.

Entre otros resultados, se obtuvo que, al realizar análisis de regresión por grupos etarios, se observó un mayor efecto del liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional en los empleados menores de 30 años. Este resultado es consistente con estudios que encontraron que los empleados jóvenes son más receptivos a estilos de liderazgo que promueven entusiasmo y visión (Hadžiahmetović et al., 2022). Además, los colaboradores con menos de un año en la organización experimentaban el mayor efecto del liderazgo transformacional en su compromiso hacia la organización, lo que sugiere que este estilo de liderazgo es especialmente valioso en la etapa de socialización organizacional (Calderón-Mafud y Vásquez, 2024; Purwanto et al., 2021).

Finalmente, la motivación inspiracional evidencia una relación clara con el compromiso normativo, sugiriendo que la visión y las metas compartidas del líder refuerzan el sentido de obligación moral de los empleados para corresponder en ser recíprocos con la organización

por los beneficios y la confianza depositada en ellos. En conjunto, los hallazgos de esta investigación confirman que, aunque todas las dimensiones transformacionales aportan valor, su impacto varía según la forma de compromiso, siendo especialmente pronunciado en los componentes afectivo y normativo, y más discreto en el de continuar.

### **Implicaciones teóricas y prácticas**

Desde una perspectiva teórica, estos resultados refuerzan la idea de que el liderazgo transformacional es un predictor clave del compromiso organizacional, en línea con estudios previos (Bass y Avolio, 1994; Meyer y Allen, 1991). Investigaciones recientes han demostrado que el liderazgo transformacional, al promover el *engagement* de los empleados, impacta en su desempeño laboral y en su compromiso afectivo (Jiatong et al., 2022).

A nivel práctico, estos hallazgos sugieren que las empresas familiares pueden fortalecer el compromiso a través de programas de desarrollo gerencial enfocados en el liderazgo transformacional y coaching. En esta línea, diversos autores (Evitasari y Thoyib, 2023; Mahdi y Top, 2021; Novianti, 2021) encontraron que el compromiso afectivo es el mediador más fuerte entre el liderazgo transformacional y la conducta de ciudadanía organizacional, lo que refuerza la necesidad de desarrollar líderes que fomenten la identificación de los empleados con la empresa (Purwanto et al., 2021; Razzak, et al., 2024). En línea con estos hallazgos, este estudio contribuye con el campo de la gestión de empresas familiares al mostrar evidencias de que el compromiso normativo, esencial en empresas familiares, está asociado con mayor fuerza al liderazgo transformacional, que puede mejorar la capacidad estratégica de absorción de talento y estabilidad de la cultura.

A pesar de sus aportes, este estudio tiene algunas limitaciones. Se recomienda realizar estudios longitudinales para evaluar

cómo evoluciona el compromiso organizacional en función del liderazgo a lo largo del tiempo. La muestra se centró en empresas familiares del sector terciario en Colima y Villa de Álvarez, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otros sectores o regiones. Investigaciones futuras podrían ampliar el alcance del estudio a diferentes contextos organizacionales y culturales.

A partir de estos hallazgos, se sugieren varias líneas de investigación. En primer lugar, realizar estudios longitudinales para analizar la evolución del compromiso organizacional en función del liderazgo transformacional. En segundo lugar, llevar a cabo investigaciones comparativas entre empresas familiares y no familiares, para evaluar diferencias en la efectividad del liderazgo.

Finalmente, se concluye que este estudio aporta evidencia empírica sobre la relevancia del liderazgo transformacional en la consolidación del compromiso organizacional en empresas familiares. Se destaca adoptar estrategias de liderazgo a las características generacionales de los empleados, asegurando así un impacto positivo en la retención del talento y la sostenibilidad organizacional.

### **Financiamiento**

Esta investigación no recibió una subvención específica de ninguna agencia de financiación en los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

### **Declaración de conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener potenciales conflictos de interés con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

## Declaración de aprobación ética o consentimiento informado

El estudio fue revisado por un comité de ética de la universidad del investigador principal y se adhiere plenamente al respeto por las personas y la dignidad humana.

El estudio fue voluntario y los participantes podían retirarse en cualquier momento enviando un correo electrónico. Al responder el formulario se informó a los participantes y se obtuvo su consentimiento para participar en la investigación, con la garantía de anonimato para todas las personas.

## Referencias

- Acosta-Medina, J. K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E. y Torres-Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125–134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>
- Arciniega, L. M. & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *International Journal of Social Psychology: Revista de Psicología Social*, 21(1), 35–50. <https://doi.org/10.1174/021347406775322269>
- Bajaña-Alvarado, N. K., Prieto-López, Y., Bravo-Unda, A. J. y Bonilla-Mora, M. del C. (2022). Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4–2), 75–92. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1137>
- Bass, B. M & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire [dataset]. In *PsychTESTS Dataset*. American Psychological Association (APA). <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Newbury Park, CA: Sage Publications. <https://bit.ly/4h7Hctk>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19. <https://doi.org/10.1177/014920638701300102>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 22(1), 25-43. <http://bit.ly/43dbszf>
- Blanco, M. y Castro Ch., P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*, 9(2), 215-233. <https://bit.ly/4igZ71y>
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Calderón-Mafud, J. L. y Vásquez Trespalacios, E. M. (2024). Socialización, riesgos psicosociales y burnout en diferentes arreglos de trabajo en México. *Revista San Gregorio*, 1(60), 28–39. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i60.3170>
- Canal Carrillo, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval Barraza, L. A. y Valdez Palazuelos, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Cornejo, C. Milagros, K. (2022). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa de transportes Hagemsa, Arequipa 2022*. (Tesis de

- Licenciatura, Universidad César Vallejo). <https://bit.ly/4kmxAha>
- Curletto, G. L. y Soler, C. E. (2016). El liderazgo de la empresa familiar en tiempos de la generación "Y". En *IIIº Congreso Latinoamericano de Administración-Vº encuentro internacional de administración de la región Jesuítico Guaraní*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones. <https://bit.ly/4inXVJK>
- Evitasari, R. M. & Thoyib, A. (2023). Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family: the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 143-153. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i4.2624>
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hadžiahmetović, N., Demir, S. & Budur, T. (2022). Leadership Style and Affective Commitment at Family Businesses. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 9(1), 318-335. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v9i1p318>
- INEGI (2021a). *Demografía de los negocios*. <https://bit.ly/3QOK9E8>
- INEGI (2021b). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa Colima*. <http://bit.ly/43dgyXL>
- INEGI (2020). *Demografía de los negocios (DN) 2019 – 2020*. <https://bit.ly/4bqQ6ki>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., y Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jiménez, O., Ojeda, R., Mul, J. y López, L. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. *Ricsh Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), 66–94. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277>
- López, E., Hincapié, S. y Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista espacios*, 38(57). <https://bit.ly/4bmhaRD>
- Mahdi, T. & Top, C. (2021). Transformational leadership and affective commitment at family businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 1184-1195. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i4/9797>
- Martínez, R., Pérez, A. y Reyes, C. (2018). El liderazgo y la inteligencia emocional en las empresas familiares de Tabasco, México. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(7), 335-352. <https://bit.ly/4hk4tsd>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McCall, M. W. (1986). *Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass*. New York: The Free Press, 1985, 191 pp. \$26.50. *Human Resource Management*, 25(3), 481–484. Portico. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California, Sage Publications. <https://bit.ly/3D1CRdh>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en

- una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501. <https://bit.ly/3QEHzqN>
- Molina, P, Botero, S y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pnesam. Gest*, (41), pp. 116-149. <https://bit.ly/3QBdCBE>
- Moreno-Casado, H., Leo-Marcos, F. M., López-Gajardo, M. Ángel, García-Calvo, T., Cuevas, R. y Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 37(2), 311–322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Neffe, C., Wilderom, C. & Lattuch, F. (2024). Family firm performance through transformational CEO leadership and familiness-related team forces. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 992-1010. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0536>
- Novianti, K. R. (2021). Does organizational commitment matter? Linking transformational leadership with organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 335–345. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.09>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I. & Sijabat, R. (2021). *Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business (The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership on Performance Through Mediation of Organizational Commitment in Family Business)*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3987573>
- Razzak, M. R., Alam, M. M. D., Al Riyami, S. & Al Kharusi, S. (2024). Turnover intentions of non-family employees in family firms—the influence of leader mindfulness, LMX quality and affective commitment. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 77-102. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2023-0065>
- Rueda, J. (2011). *Factores internos determinantes del éxito en las empresas familiares: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confec-ciones en Colombia* (Tesis de doctorado, Universidad Nebrija, Madrid, España). <http://bit.ly/4hQobg5>
- San Martín, J. M. y Durán, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Universidad de las Américas Puebla - Udlap. <https://bit.ly/3FchXIP>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Arnold, B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92 (2002). <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Tambusay, M. D. E. & Aisyah, D. (2024). Diagnosing Organizational Accountability for Inclusive Public Service (A Case Study Using the Burke–Litwin Transformational Framework). *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 9(2), 35-43. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2024.009.02.5>
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2008). A research model for organizational socialization and cultural adaptation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 18-38. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.07.003>
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: Un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122. <https://bit.ly/3F1NKMM>
- Vallejo Martos, M. C., (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 217-234. <https://bit.ly/3XpYeM9>
- Vargas Cruz, M. L. (2022). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en municipalidades de la provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2022*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). <https://bit.ly/43hMBKP>
- Venturo, L. (2019). *Diferencia de percepción en el estilo de liderazgo entre los colaboradores de la II. EE. Héroes del Cenepa - Huanca-yo*. (Tesis para optar el título profesional

de Licenciado en Administración, Escuela Académico Profesional de Administración, Universidad Continental, Huancayo, Perú).  
<https://bit.ly/3EV0kM2>

Wibowo, Y. C., y Christiani, N. (2020). The Effect of Affective Organizational Commitment

Towards Innovation Capability and Its Impact To Job Performance in Family Business. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 9(2), 99–110. <https://doi.org/10.37715/jee.v9i2.1588>



Copyright © The Author(s) - 2025